



# Risk Mana

## Entscheidend sind die Soft Skills

Was hat Risikomanagement mit der Finanzkrise zu tun? Warum werden in Zukunft andere Risk Manager gebraucht? Welche Anforderungen stellen Unternehmen an Einsteiger im Risikomanagement? Risiko-Experte Frank Romeike von RiskNET klärt auf.

**B**ei oberflächlicher Analyse der Finanzkrise kommen „Experten“ nicht selten zu dem Ergebnis, dass eine Mischung aus unseriöser Kreditvergabe und Gier in den Chefetagen der Finanzindustrie die Krise verursacht hat. Eine tiefere Analyse zeigt aber, dass die eigentlichen Ursachen viel komplexer sind.

Doch der Reihe nach: Ein wesentlicher Grund für die Blasenentwicklung auf dem US-Immobilienmarkt liegt in der Niedrigzinspolitik der amerikanischen Notenbank nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001. Die Zentralbank wollte mit einer drastischen Senkung der Leitzinsen eine Rezession verhindern – und hat dies zunächst auch erfolgreich geschafft.

Ermutigt durch die Politik vergaben Banken in einem boomenden Immobilienmarkt „billige“ Kredite an US-Bürger, die sich den Traum vom Eigenheim verwirklichen wollten. Im Glauben an ewig steigende Immobilienpreise wurden auch Kredite vergeben, bei denen

klar sein musste, dass die Kreditnehmer die Hypothek bei wieder steigenden Zinsen nicht bezahlen können. Durch die Verbriefung und den Verkauf der Kreditrisiken haben sich die ursprünglichen Gläubiger des Ausfallrisikos

europäische Marktteilnehmer etwa zu „dumm“, um die wahren Risiken zu erkennen? Der frühere Chefökonom der Weltbank, Joseph Stiglitz, glaubt die Antwort zu wissen: „Die Amerikaner können froh sein, dass die Europäer

„Künftige Risikomanager müssen sich bewusst sein, dass sie im Unternehmen nicht nur Freunde haben werden“

entledigt, sodass sie sorglos wurden und Kredite vergeben haben, die sie nicht vergeben hätten, wenn sie das Risiko in den eigenen Büchern behalten hätten.

### Marktrisiken auf „Welttournee“

Der nächste Schritt: Damit begann die „Welttournee“ der US-Hypothekenrisiken – verknüpft mit einem Versagen des Risikomanagement bei Marktteilnehmern, etwa einigen Landes- und Privatbanken, die massiv in US-Hypothekenrisiken investiert hatten. Waren

dumm genug waren, die faulen Hypothekenkredite aufzukaufen.“ Stiglitz, der 2001 den Wirtschaftsnobelpreis bekam, fasste die Gründe für die globale Krise so zusammen: „Das Finanzsystem und die Banken haben mit ihren sogenannten Innovationen die Risiken nicht gemanagt und begrenzt, sondern neue Risiken geschaffen – die Banken haben total versagt.“ Punkt.

### Lücken im Risikomanagement

Erste Forschungsergebnisse: In einer weltweit durchgeführten Studie wurden

ger

## „Ein dynamisches Arbeitsfeld“

Dr. Carsten S. Wehn leitet bei der DekaBank in Frankfurt am Main die Einheit Marktrisiko-Controlling Konzern. Der Diplom-Wirtschaftsmathematiker studierte an den Universitäten Siegen und Nantes (Frankreich) und promovierte an der Universität Siegen in Mathematik.



Im Risiko-Controlling werden die zur Erzielung von Gewinnen notwendigerweise einzugehenden Risiken gemessen und die Einhaltung der geschäftspolitisch gewünschten Grenzen überwacht. Hierfür entwickeln die Risk Controller geeignete Methoden, Systeme und Prozesse, die unter anderem eine Kontrolle der vom Vorstand vorgegebenen Limite ermöglichen. Die Risikomeßverfahren werden laufend nach betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen weiterentwickelt.

**Arbeitsfeld Risiko-Controlling**

Durch die vom Risiko-Controlling bereitgestellten Informationen können Geschäftsleitung, Komitees oder die in Handel und Kreditvergabe Verantwortlichen ihre Entscheidungen auf einer fundierten Basis treffen. Die Erfüllung unterschiedlicher, handelsunabhängiger Kontrollfunktionen ist dabei ein integraler, von der Bankenauf-

sicht vorgeschriebener Bestandteil der Aufgaben. Das Arbeitsfeld Risiko-Controlling ist und wird sehr dynamisch bleiben und die unterschiedlichen Marktentwicklungen kontinuierlich und zeitnah reflektieren.

Für die vielschichtigen Aufgaben bedarf es fundierter Fachkenntnisse. Viele Mitarbeiter der Einheit Marktrisiko-Controlling Konzern beim zentralen Asset Manager der Sparkassen-Finanzgruppe haben deshalb einen „quantitativen“ Hintergrund – sei es durch ein Mathematik- oder ein Physikstudium. Unverzichtbar ist zudem ein versierter Umgang mit Kommunikations- und Informationstechnologien.

350 Manager aus Banken und Versicherungen von der Economist Intelligence Unit zum Thema Risikomanagement befragt. 70 Prozent der Finanzprofis gaben an, dass die jetzt spürbaren Auswirkungen der Finanzkrise mit Lücken im Risikomanagement zusammenhängen. Die Kreditkrise bewegt etwa 60 Prozent der Manager dazu, ihre Risikomanagement-Prozesse zu hinterfragen und zu verbessern. Bei 71 Prozent der befragten Unternehmen sind zwar Strategien für ein Risikomanagement ausgearbeitet, doch bisher nur unvollständig in die Tat umgesetzt worden. So wird deutlich, dass Risikomanager in den nächsten Jahren viel zu tun haben werden – und was sie zu tun haben.

**Rote Ampel wieder grün**

Eine seriöse Analyse der Finanzkrise zeigt auch, dass sowohl die Methoden des Risikomanagement als auch die Anreizsysteme einen zu sorglosen Umgang mit Risiken gefördert haben. In vielen Häusern waren die Instrumente und Werkzeuge zur Bewertung und Steu-

erung von Risiken zwar vorhanden – allerdings wurden die Informationen in der strategischen Unternehmenssteuerung nicht verwendet. Oder die Limitsysteme wurden so justiert, dass die rote Ampel schnell wieder grün war.

Eine wesentliche Ursache für die aktuelle Krise liegt darin, dass das Grundprinzip einer wertorientierten Unternehmensführung verletzt wurde, nämlich das Abwägen der erwarteten Rendite und der Risiken. Ob 25 Prozent prognostizierte Rendite gut oder schlecht sind, kann man nicht beurteilen, wenn keine quantitativen Informationen über den Risikoumfang zum Vergleich verfügbar sind. Die Vorgabe eines Renditeziels ohne Risikoadjustierung („risikoadjustierte Performance“) führt zur gezielten Auswahl riskanter Geschäfte und dem Bestreben, deren Rendite durch den Einsatz von Fremdkapital immer mehr zu hebeln.

**Risiken in der Bilanz**

Was folgt aus alledem? Als Konsequenz aus der Finanzkrise hat die deutsche Fi-

nanzaufsicht BaFin deutlich schärfere Risikomaßnahmen bei Banken gefordert. „Die Institute müssen ihre Risikomanagement-Systeme so ausrüsten, dass sie es rechtzeitig erkennen, wenn externe Situationen herannahen, und so handlungsfähig wie möglich bleiben, wenn diese eingetreten sind“, sagte BaFin-Chef Jochen Sanio 2008. Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank, bestätigt diese Analyse: „Offenkundig standen die Risiken in der Bilanz und außerhalb, die manche Banken und Investoren eingingen, nicht in einem angemessenen Verhältnis zur Größe und Risikotragfähigkeit dieser Akteure. Das Risikomanagement ist nicht überall ausreichend gewesen.“

**Anfällig für Preiskorrekturen**

Auch die „fünf Wirtschaftsweisen“ (inoffizieller Titel) vom Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung kommen im aktuellen Jahresbericht zu dem Ergebnis, dass das Risikomanagement der Banken professionalisiert werden muss.

## „Auch zwischen den Zeilen lesen können“

**Peter Bürger** ist Leiter Strategic Risk Management & Control bei der HypoVereinsbank.



Jeden Tag aufs Neue Risiken abschätzen und wo immer möglich minimieren: Die Herausforderungen an einen Risk Manager haben es in sich. Seine Aufgabe ist es, nicht nur angemessene Strategien festzulegen, sondern auch interne Kontrollsysteme zu entwickeln und die interne Revision mit einzubeziehen. Ohne Risk Management läuft in einer Bank nichts. Bei jedem Kreditengagement sind stets flexible Vorgehensweisen und individuelle Lösungsansätze gefragt. Besonders die marktbewegenden Ereignisse des vergangenen Jahres haben gezeigt, wie wichtig das Risikomanagement gerade für Banken ist. Riskmanagement hat also erheblich an Bedeutung gewonnen.

### Fundiertes Wirtschaftsverständnis

Ein fundiertes Wirtschaftsverständnis, etwa durch ein BWL- oder VWL-Studium oder aber auch Mathematik-, Physik- oder Wirtschaftsingenieurstudium, sowie ein gutes Vorstel-

lungsvermögen und eine analytische Denkweise sind gute Grundvoraussetzungen, um erfolgreich im Risk Management Fuß zu fassen. Risikomanager geben sich nicht damit zufrieden, eine Bilanz lesen zu können – wichtig ist zu deuten, was zwischen den Zeilen steht und dies in Beziehung zu den Marktgegebenheiten zu setzen. Wer Spaß am Finden von Lösungen für komplexe Probleme und gleichzeitig Geschick in der Kommunikation zeigt, wird in diesem Berufsfeld erfolgreich sein können.

© sxc.hu/klaeren

Unter anderem weisen die Wirtschaftsexperten darauf hin, dass das Finanzsystem „inhärent prozyklisch“ sei. In Boomphasen mit niedrigen Zinsen und steigenden Vermögenspreisen werden Risiken tendenziell unterschätzt, der Wert von Sicherheiten überschätzt und die Kreditvergabe zu stark ausgeweitet. Auf niedrige Zinsaufschläge reagieren die Finanzakteure mit Produktinnovationen, die es ihnen erlauben, den Verschuldungsgrad weiter zu erhöhen und damit die Eigenkapitalrendite zu steigern. Als Konsequenz steigt der Leverage im gesamten System und die Institute werden selbst für kleine Preiskorrekturen zunehmend anfällig.

### Gelebte „Risikokultur“

Die eine Seite der Medaille: Immer mehr Firmen erkennen, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich davon abhängt, bei Entscheidungen neben den Risiken auch die Chancen – als die andere Seite der Medaille – adäquat zu berücksichtigen. Der Erfolgsbeitrag des Managements resultiert besonders aus der Qualität dieser Entscheidungen. Um die Fähigkeit von Unternehmen weiterzuentwickeln, mit Risiken umzugehen,

müssen die Risikomanagement-Systeme ausgebaut werden. Hierbei geht es vor allem um eine stärkere Förderung der gelebten „Risikokultur“. Außerdem sollte der Qualifikation der Mitarbeiter hinsichtlich des Risikomanagements mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht werden.

### Profis fürs Risk Management

Bereits ein kurzer Blick in die Historie des Risikomanagements zeigt die Heterogenität und Interdisziplinarität. Ein Blick in die Praxis der Unternehmen (besonders im Bereich der Finanzdienstleister) verdeutlicht, dass die Betätigungsfelder für Risikomanager vielfältig sind.

So findet man bei Banken und Versicherungen quantitative Architekten, die Risikomanagement-Methoden, Scoring-/Ratingmodelle und stochastische Bewertungsmethoden entwickeln. Bei großen Versicherungs- und Bankkonzernen wird man auch Zukunftsforscher finden, die – im Kontext einer strategischen Frühaufklärung – durch das Erkennen und die Analyse von schwachen Signalen im Umfeld eines Unternehmens Diskontinuitäten, technologische Trends

und Veränderungen im Marktumfeld erkennen sollen.

Betriebs- und Volkswirte sowie Absolventen anderer Fachrichtungen sind vor allem bei der qualitativen Umsetzung des Risikomanagements gefragt: Wie erreiche ich, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen Chancen und Risiken proaktiv begegnen und den Werkzeugkasten des Risikomanagements in ihrer täglichen Arbeit, etwa im Vertrieb, auch anwenden?

### Unternehmenswert erhöhen

Risikomanager gehören zu den Gewinnern der aktuellen Finanzkrise – wie auch aller Krisen zuvor. Für die Zukunft des Risikomanagements und das Berufsbild des Risikomanagers ist eins sicher: Das Fahrwasser wird für Banken und Versicherungen (und andere Branchen) zunehmend unruhig.

Da das Geschäftsmodell von Banken und Versicherungen nun einmal auf dem professionellen Management von Risiken basiert, werden auch in Zukunft Risikomanager ein reichhaltiges Betätigungsfeld finden. Der zunehmende regulatorische Druck (Solvency II, BilMoG, Basel III) wird diese Entwicklung

## “ In Boomphasen mit niedrigen Zinsen und steigenden Vermögenspreisen werden Risiken tendenziell unterschätzt ”



zusätzlich antreiben. Neben Banken, Versicherungen und Kapitalanlagegesellschaften werden auch Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater sowie Industrie- und Handelskonzerne Risikomanager nachfragen.

Basierend auf der Interdisziplinarität des Themas sind die gesuchten Kompetenzen vielfältig. Der Risikomanager muss zunächst vor allem die Geschäftsprozesse und das Unternehmen aus der „Helikopter-Perspektive“ verstehen. Im Bereich der Entwicklung von mathematisch-stochastischen Methoden haben vor allem Mathematiker, Physiker und Chemiker exzellente Karrierechancen. Auch Betriebs- und Volkswirte, Juristen und Absolventen geisteswissenschaftlicher Fächer werden ein breites Betätigungsfeld im Risikomanagement finden.

### „Dickes Fell“ vorteilhaft

Neben fachlichen Kompetenzen (etwa im Bereich der stochastischen Modellierung oder der Analyse von makroökonomischen Trends) sollten Risikomanager vor allem ausgeprägte soziale, analytische und kommunikative Fähigkeiten mitbringen. Risikomanagement

ist ohne Kommunikation nur schwer vorstellbar. In dem Kontext ist auch ein „dickes Fell“ vorteilhaft, da Risikomanagement nicht selten Entscheidungen konterkariert, die beispielsweise der Vertrieb favorisiert. So muss man sich als künftiger Risikomanager bewusst sein, dass man im Unternehmen nicht nur Freunde haben wird. Die Zahl der Freunde steigt jedoch rasant, wenn man den Klippen in der globalen, stürmischen See erfolgreich ausgewichen ist.

### Vorbildfunktion und Empathie

Die Wege ins Risk Management sind vielfältig. Neben reinen Risikomanagement-Studiengängen (beispielsweise das Master-Programm „Risiko- und Compliance-Management“ der Hochschule Deggendorf) haben auch Quereinsteiger aus anderen Studiengängen (Natur- oder Geisteswissenschaften) die Möglichkeit, im Risikomanagement tätig zu werden – sofern sie bestimmte Soft Skills mitbringen. Auch für Risikomanager gilt: Der Erfolg basiert zu 50 Prozent auf Fachkompetenz. Über den Rest entscheiden die weichen Faktoren. Gleichzeitig dürfen Risiko-

manager keine Angst vor quantitativen, mathematischen Methoden haben. Denn Risikomanagement funktioniert nicht ohne Mathematik und Statistik.

In Bezug auf die sozialen Kompetenzen sollten beim Bewerber die folgenden Eigenschaften besonders ausgeprägt sein: Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konsequenz, Vorbildfunktion, Empathie/Perspektivenübernahme, Kompromissfähigkeit, Menschenkenntnis, Sprachkompetenz, Interkulturelle Kompetenz und Emotionale Intelligenz. Wichtig für Risikomanager ist aber vor allem analytisches Denken. Risikomanagement-Profis sollten die Fähigkeit besitzen, Sachverhalte mit der passenden „Wenn-dann-Formel“ zu durchleuchten. So müssen sie – etwa bei Szenarioanalysen – Zusammenhänge erkennen, sie richtig strukturieren und resümieren, sowie dann angemessenen Schlüsse daraus ziehen.

### Keine „Kunst der Prophetie“

Und in Zukunft? Für künftige Risikomanager ist ein Punkt besonders wichtig: Risikomanagement versteht sich nicht als Kunst der Prophetie, sondern liefert Prognosen zur besseren Steuerung von Risiken. Die Zukunft ist nämlich nur dem vorhersehbar, „der die Begebenheiten selber macht und veranstaltet, die er zum voraus verkündigt“, wie Kant zu bedenken gibt. ●



FRANK ROMEIKE, Jahrgang 1968, ist Geschäftsführender Gesellschafter der RiskNET GmbH. Er hat Wirtschaftswissenschaften (mit Schwerpunkt Finanz-/Versicherungsmathematik) sowie Politikwissenschaften, Philosophie und Psychologie in Köln und Norwich (UK) studiert.